

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Management lidských zdrojů ve firmě X

Human Resource Management in a Company X

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Klára Šimonová

KULTOVÁ

BARBORA

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kultová Jméno: Barbora Osobní číslo: 437525
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení manažerských studií
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Management lidských zdrojů ve firmě X

Název bakalářské práce anglicky:

Human Resource Management in a Company X

Pokyny pro vypracování:

Cílem práce je analyzovat přístupy k managementu lidských zdrojů ve velké korporátní firmě s důrazem na rozdíly v managementu (řízení) manažerů na různých hierarchických pozicích a porovnat je s přístupy řízení běžných zaměstnanců. Přínosem bude metodika výběru, řízení, výchovy a mentoringu manažerů pro konkrétní firmu. Vzhledem k tomu, že většina aktuální literatury se věnuje otázce řízení manažerů pouze okrajově, přínosem této práce je též zkoumání tématu, které není v současnosti uceleně zpracované. Osnova práce bude zahrnovat představení firmy a její organizační struktury, analýzu managementu manažerů a jeho porovnání s managementem řadových zaměstnanců, a návrh metodiky pro konkrétní firmu.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky, 2007
BEDRNOVÁ, E. JAROŠOVÁ, E. HOLÝ, I. Manažerská psychologie a sociologie, 2012
ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů, 2014

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Klára Šimonová - MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018



Podpis vedoucí(ho) práce



Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry



Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017

Datum převzetí zadání



Podpis studenta(ky)

KULTOVÁ, Barbora. *Management lidských zdrojů ve firmě X*. Praha: ČVUT 2017. Bachelářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2017

Podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucí své bakalářské práce Ing. Kláře Šimonové za odborné vedení a konzultace při vypracování této bakalářské práce.

Abstrakt

Bakalářská práce analyzuje postupy a metody, které využívá velká korporátní firma pro získávání a výběr manažerů, řízení jejich pracovního výkonu a motivaci. V souladu s cílem práce je kladen důraz na rozdíly v přístupech v různých stupních řízení - senior managementu, středním managementu a specialistů. Bakalářská práce shrnuje postupy a metody, které nejsou zcela zachyceny v literatuře. Součástí práce je metodika, která popisuje vhodné přístupy k vedení managementu.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, získávání pracovníků, proces řízení pracovního výkonu, senior management, střední management, specialisté

Abstract

This bachelor's thesis analyses the procedures and methods used by a large corporate company for recruiting and selecting managers and operating their work performance and motivation. Different approaches in various levels of management - senior management, middle management and specialists are emphasised in accordance with the target of the work. The bachelor's thesis summarizes procedures and methods that are not completely captured in literature. Methodology as a part of the work describes suitable approaches to management administration.

Key words

Human resource, recruitment of employees, the process of managing work performance, senior management, middle management, specialists

Obsah

1	Strategické plánování v personální oblasti.....	7
2	Proces získávání a výběru pracovníků.....	9
2.1	Vnitřní a vnější podmínky pro získávání pracovníků	9
2.2	Vnitřní a vnější zdroje pracovníků.....	10
2.3	Fáze při výběru pracovníka.....	11
2.4	Kritéria výběru pracovníků	12
2.5	Metody výběru pracovníků	13
3	Principy a řízení pracovního výkonu	15
3.1	Charakteristické rysy v řízení pracovního výkonu	15
3.2	Definování role pracovníka	17
3.3	Význam motivace pro dosažení pracovního výkonu	17
3.4	Dohoda o pracovním výkonu.....	19
3.5	Řízení pracovního výkonu	19
3.6	Hodnocení pracovníků	20
3.6.1	Hodnotící kritéria	20
3.6.2	Metody hodnocení pracovního výkonu	20
4	Představení firmy X.....	23
5	Získávání a výběr pracovníků ve firmě X	26
5.1	Získávání pracovníků ve firmě X	26
5.2	Výběr pracovníků ve firmě X	29
6	Principy a řízení pracovního výkonu ve firmě X	30
6.1	Definování role pracovníka ve firmě X	30
6.2	Plánování osobních cílů zaměstnance ve firmě X	30
6.3	Motivační systém ve firmě X.....	30
6.4	Hodnocení pracovníků ve firmě X.....	32
6.4.1	Metoda „What and How“ – hodnocení výkonnostních cílů	32
6.4.2	Hodnocení rozvojových cílů zaměstnanců firmy X	34
7	Shrnutí	35
8	Návrh metodiky pro řízení managementu.....	36

Závěr	37
Seznam použité literatury	38
Seznam obrázků	40

TEORETICKÁ ČÁST

1 Strategické plánování v personální oblasti

Náročné podnikatelské prostředí současnosti vyžaduje od organizací koncepční práci při využívání a rozvoji lidského potenciálu. V praxi to znamená, že při řízení firem se nestačí věnovat pouze získávání, přijímání, odměňování, rozmisťování a propouštění zaměstnanců a vypořádávání se zákonnou povinností personální evidence, ale je nezbytné provádět koncepční práci v oblasti řízení lidských zdrojů. Jinými slovy, je potřeba věnovat pozornost budování firemní kultury, plánování, provádění a řízení rozvoje lidského potenciálu (Měrtlová, 2014, 17-20).

Jednou z dílčích strategií organizace je personální strategie, která je vyjadřována záměry organizace do budoucna, dlouhodobé cíle v oblasti rozvoje personálu. Personální strategie je provázána s ostatními strategickými cíli organizace. Jsou různé přístupy k formování personální strategie. Mělo by být zvažováno, jakou kvalifikaci a schopnosti personálu bude organizace potřebovat, aby úroveň její výkonnosti byla dostatečně vysoká, aby umožnila vyšší kvalitu, ziskovost, produktivitu a zlepšení služeb zákazníkům. Další, co je potřeba vzít v úvahu, je zda současné procesy a systémy v organizaci jsou schopny zvládat v budoucnu plánované úkoly, zda organizace dokáže využívat potenciál stávajících pracovníků a zda organizace dostatečně investuje do rozvoje potřebných schopností.

Za účelem realizace personální strategie organizace definuje personální politiku. Personální politika je souhrn poměrně stabilních zásad v oblasti řízení lidských zdrojů. Deklaruje cíle, odpovědnost za řízení a normy chování v personální oblasti. Může se například týkat vzdělávání a rozvoje pracovníků, získávání a výběru pracovníků, definování pracovních pozic a nároků na pracovníky, odměňování, rozmisťování pracovníků, hodnocení a motivace pracovníků, sociálních otázek.

Strategické plánování v personální oblasti, stejně jako v ostatních oblastech plánování organizace, musí vycházet z aktuálních podmínek ve vnějším prostředí a zohledňovat situaci uvnitř organizace (Kocianová, 2004, 111 – 118).

Nejvýznamnější vnější podmínky jsou - technické a technologické inovace, které ovlivňují nároky na kvalifikaci pracovníků, ekonomické podmínky regionu a podmínky trhu práce, které ovlivňují zaměstnanost, konkurence, čímž se myslí vyšší tlak na produktivitu práce, kvalitu a flexibilitu, což vede ke snižování nákladů na zaměstnávání lidí. Vládní politika a státní legislativa, která se týká zaměstnávání, což může být například zvyšující se minimální mzda, změny ve zdravotním a sociálním pojištění. Demografické vlivy, například migrace, věková skladba obyvatelstva, internacionalizace trhu práce a mobilita pra-

covní síly v rámci Evropy, hodnotové zaměření lidí, například generace orientovaná na rodinu, profesně kvalifikační preference, ekologické požadavky na firemní procesy a na produkty uváděné na trh. Organizace se musí vypořádat se skutečností, že tyto vnější podmínky může ovlivnit pouze minimálním způsobem. Některé vnější podmínky nemusí působit na všechny organizace stejně, to záleží na jejich vnitřních podmínkách.

Do vnitřních podmínek se řadí - obor podnikání, kvalifikační struktura pracovníků a jejich rozvojový potenciál, velikost organizace, cíle organizace, vnitropodniková kultura a způsob řízení, organizační struktura, hospodářské výsledky, technické a technologické vybavení organizace, vliv odborů (kolektivní smlouvy), (Kocianová, 2004, 111 – 118).

2 Proces získávání a výběru pracovníků

„Správné řízení lidských zdrojů je jeden z nejdůležitějších atributů úspěšné firmy. Hlavní zákon úspěchu je jednoznačně správný počet, správných lidí na správném místě a ve správnou dobu „ (Rejf, 2009, 7).

2.1 Vnitřní a vnější podmínky pro získávání pracovníků

Atraktivita nabízeného pracovního místa pro potenciální uchazeče je ovlivňována vnějšími a vnitřními podmínkami organizace.

Vnitřní podmínky se týkají specifického pracovního místa a zároveň celé organizace, která danou pracovní pozici inzeruje. Jedná se především o druh vykonávané práce, konkrétní požadavky na vzdělání a odborné znalosti a schopnosti, zařazení pracovní pozice v organizační struktuře firmy, rozsah pravomocí a zodpovědností. Neposledním aspektem jsou pracovní podmínky ve smyslu místo výkonu práce, organizace práce a pracovní doby, odměny za vykonanou práci, případné zaměstnanecké výhody a rovněž pracovní prostředí. Vnitřní podmínky, které jsou spjaté s organizací, nejčastěji vyplývají z jejího postavení na trhu, její úspěšnosti, její pověsti, firemní kultury, jisté prestiže organizace. Velké množství uchazečů zohledňuje také úroveň péče o pracovníky, možnosti osobního rozvoje, umístění organizace ve smyslu životního prostředí, které se nachází v její bezprostřední blízkosti. Dalším faktorem je také spravedlivé odměňování a mezilidské vztahy v organizaci. Toto všechno je hodnoceno potenciálními uchazeči na základě jejich předcházejících zkušeností (Koubek, 2007, 128-129).

Vnější podmínky získávání pracovníků organizace neovlivní, musí je brát v úvahu jako dané. Za vnější podmínky jsou především považovány podmínky demografické (například v České republice aktuálně diskutované téma age managementu (Edunews.cz, 2015)), podmínky ekonomické (do kterých spadá ekonomická situace státu nebo i daného kraje), ovlivňující rovnováhu mezi nabídkou a poptávkou pracovních míst. Technologický vývoj jde neustále kupředu a tím se mění struktura nabízených pozic, na což nabídka pracovníků na trhu práce reaguje se zpožděním. Někdy dochází k rušení určitých typů pracovních pozic, z důvodu nahrazování lidské pracovní síly automatizovanými výrobními linkami. Do vnějších podmínek spadají i podmínky sociální, které souvisí s hodnotovou orientací populace v daném období, například rodinné preference oproti kariérním. Aktu-

álně například v České republice se vláda snaží změnit tyto podmínky tím, že definuje strategii pro rovnost žen a mužů (Úřad vlády, 2014). Jiným příkladem hodnotové orientace populace jsou profesně kvalifikační preference, což v praxi znamená, že nejsou v souladu počty absolventů odborných škol s požadavky trhu práce. Poslední dva typy vnějších podmínek jsou podmínky sídelní (způsob osídlení v okolí organizace, i v současné situaci, kdy je v celé České republice nízká nezaměstnanost jsou regionální rozdíly) a podmínky politicko-legislativní (například legislativně nařízené zaměstnávání osob se změněnou pracovní schopností).

U vnitřních podmínek získávání pracovníků se jedná o subjektivní pole rozhodování a je v silách organizace tento druh podmínek do jisté míry ovlivňovat. To neplatí u vnějších podmínek, v tomto případě je musí organizace akceptovat a zahrnout je do svého taktického plánu (Koubek, 2007, 128-129).

2.2 Vnitřní a vnější zdroje pracovníků

Pro úspěšné získávání pracovníků z vnitřních i vnějších zdrojů, na různé pozice, v různých typech a velikostech organizací, je vždy rozhodující nalézt uchazeče, který nejen svou kvalifikací, ale i osobnostními předpoklady odpovídá potřebám dané pracovní pozice. Postupy jednotlivých organizací se zásadně liší.

První možností organizace je získat pracovníka z **vnitřních zdrojů**. V tomto případě se může jednat o využívání kariérních plánů zaměstnanců nebo o tzv. interní výběrové řízení, či oslovení konkrétního zaměstnance s nabídkou na změnu pracovní pozice v rámci organizace. K tomu organizace využívá své standardní komunikační procesy (plánované hodnotící pohovory manažerů se zaměstnanci, plánované porady vedoucích pracovníků, zveřejnění na intranetu organizace, zaslání nabídky emailem, vyvěšení na nástěnce). V organizacích, které mají rozvinutý systém plánování a rozvoje kariéry svých zaměstnanců se využívají plány následnictví (Tureckiová, 2004, 97 – 99; Šikýř, 2014, 98 – 100).

Obvyklou formou získávání pracovníků z **vnějších zdrojů** je inzerování na internetu, či v tištěných médiích. Další obvyklou možností jsou personální agentury, které organizacím zprostředkovávají vhodné adepty. V úvahu rovněž připadá spolupráce s úřadem práce (včetně povinného hlášení volných pracovních míst), či partnerské programy mezi organizací a školou. Při požadavku na obsazení pozice specialisty nebo top manažerské pozice může organizace zvolit možnost přímého oslovení vybrané osoby nebo headhunting. O

tomto způsobu získávání zaměstnanců se vedou diskuze, zda je či není etický (HRnews, 2014). V poslední době se nabízí v oblasti získávání pracovníků nové možnosti na internetu, tzv. e-recruitment. Nejznámější síť v této oblasti je mezinárodní LinkedIn a v českém prostředí jobs. cz, práce.cz . Mnohé firmy inzerují na svých webových stránkách v sekci kariéra seznam volných pracovních míst i s požadavky na potenciální uchazeče (Šikýř, 2014, 98 – 100).

Zvolí-li organizace možnost získat pracovníky z vnitřních zdrojů, má to určité výhody. Uchazeč je obeznámen s organizací, její firemní kulturou a tím z velké části odpadá adaptační proces. Tento vztah samozřejmě funguje i obráceně ve vztahu organizace k uchazeči. Nejedná se o cizího člověka, naopak organizace dokáže předvídat jeho chování a lépe posoudit, zda se pro danou pozici hodí. Úskalím může být skutečnost, že povyšování pracovníků za určitých okolností přináší konflikty do pracovního kolektivu, v případě, že si povýšený zaměstnanec nezíská přirozenou autoritu kolegů. Na druhé straně může být možnost povýšení vnímána jako motivační prostředek. Jedná se také o ideální návratnost investic vložených do rozvoje zaměstnance a zároveň zužitkování jeho cenných zkušeností. Stávající zaměstnanci mohou trpět nedostatkem pohledu zvenčí. Naopak pracovníci, kteří přijdou do firmy z vnějších zdrojů, mohou přinést výhodu nového pohledu, který není ovlivněn chodem organizace. Výhodou jsou i zkušenosti nabyté v jiné organizaci, které mohou být po aplikaci přínosné pro naši organizaci. Celkové náklady na inzerování volného pracovního místa v organizaci jsou výrazně nižší, než v případě vnějších zdrojů. V případě využití vnějších zdrojů je rozhodovací proces složitější, organizačně náročnější a časově delší a je potřeba vynaložit velké úsilí na vytvoření takové nabídky, která bude na trhu práce atraktivní. Adaptace nových zaměstnanců stojí organizaci peníze a není jasný výsledek. Ne vždy proběhne adaptace uchazeče správně (Koubek, 2007, 130 – 131).

2.3 Fáze při výběru pracovníka

Výběr pracovníka má zpravidla dvě fáze, předběžnou a vyhodnocovací. Prvním impulzem pro zahájení **předběžné fáze** je již volné, nebo potenciálně volné pracovní místo. Neprodleně poté přicházejí tři nejdůležitější body, které jsou význačné právě pro předběžnou fázi. Za prvé, je potřeba stanovit detailní popis pracovního místa a pracovní podmínky. Za druhé, zjistit potřebnou kvalifikaci, dovednosti, schopnosti a osobnostní charakteristiky, které by měl mít uchazeč, aby byl schopen kvalitně zastávat konkrétní pracovní místo. Tento krok se nazývá specifikace pracovního místa. Za třetí, na základě zjištění zís-

kaných podle bodu dva, se konkrétně stanoví požadavky, které se stanou součástí nabídky zaměstnání. Tyto požadavky jsou následně zveřejněny.

Vyhodnocovací fázi předchází proces získání pracovníků, tedy získání vhodných uchazečů o pracovní místo. V této fázi jsou uchazeči podrobováni různým metodám **výběru pracovníků**. V kolika krocích výběr probíhá, záleží na kvalifikovanosti pracovního místa, množství uchazečů a zvyklostech panujících v organizaci. Je možné zvolit tři způsoby vyhodnocování: kompenzační, vyřazovací a smíšený (hybridní) postup. Jednotlivé postupy se liší podle toho, zda k vyhodnocování a eventuálnímu vyřazování dochází po každém realizovaném kroku, nebo uchazeči absolvují všechny plánované kroky, nebo se oba způsoby kombinují. Celý tento proces končí vyhodnocením a výběrem nejlepšího uchazeče a sdělením výsledků uchazečům. Volba konkrétních metod úzce souvisí s typem pracovního místa, které má být obsazeno (Koubek, 2007, 173 – 174).

2.4 Kritéria výběru pracovníků

Organizace definuje kritéria pro výběr zaměstnanců na základě vlastních potřeb. Do této skupiny patří požadavek na dosažené vzdělání, praktické zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti, jinými slovy **odborná způsobilost**. Vedle odborné způsobilosti je významným kritériem potřebný **rozvojový potenciál** pro pracovní růst. Dalšími kritérii pro posouzení vhodnosti uchazeče o nabízenou pracovní pozici je jeho **motivace**, vztah k práci, zájmy a životní cíle. Důraz organizace na toto kritérium je individuální a vychází z firemní kultury a hodnot, které tato kultura sdílí. Právní předpisy mohou definovat další skupinu kritérii pro výběr zaměstnanců. Příkladem zákonných **požadavků** může být trestně právní bezúhonnost, zdravotní způsobilost a podobně (Šikýř, 2014, 102; Měrtlová, 2014, 53).

Jedním z prvních kroků je vytyčení požadavků na uchazeče o konkrétní pozici. Díky tomuto kroku již proběhne selekce případných nevhodných zájemců. V rámci specifikace těchto požadavků se klade především důraz konkrétně na vzdělání, požadované zkušenosti, výcvik. Důležitým kritériem jsou odborné schopnosti, tím se rozumí, odborné znalosti a dovednosti. Dalším důležitým parametrem je požadavek na chování a osobní postoje uchazeče, to úzce souvisí s otázkou, zda je dotyčný vhodný pro organizaci. Zda je předpoklad, že se uchazeč úspěšně implementuje s firemní kulturou organizace (Armstrong, 2007, 344-345).

2.5 Metody výběru pracovníků

První, co potencionální zaměstnavatel posuzuje, je **životopis uchazeče**. Jedná se o velmi univerzální metodu bez ohledu na druh a povahu volného pracovního místa.

Další obvyklou metodou výběru pracovníků je **dotazník**. Dotazník je většinou součástí výběrového řízení ve větší organizaci. Vyplněný dotazník se archivuje v osobním spise zaměstnance.

Test pracovní způsobilosti je pouze obecný název, pod kterým se skrývají konkrétní typy testů. Mezi častěji používané testy patří, test schopností, test dovednostní, znalostí, test osobnosti a test inteligence.

Výběrový pohovor je nejčastěji používanou metodou, která hraje jednu z nejdůležitějších rolí při přijímacích řízeních. Základní pravidlo dobře provedeného pohovoru je připravenost, což znamená prostudování životopisů a použití modelu strukturovaného pohovoru. Hlavním cílem je posoudit kvality uchazeče a utvořit si o něm názor, avšak není to jediný cíl, který je nutné splnit. Výběrový pohovor má ještě další tři stěžejní body. Zjistit od uchazeče další informace, především hlubšího smyslu, které nelze vyčíst ze životopisu. Zeptat se uchazeče na jeho očekávání a cíle v oblasti zaměstnání. Sdělit uchazeči reálné informace týkající se pracovního místa a organizace. Je nezbytné, aby si uchazeč utvořil jasnou představu o nabízené pozici a firemní misi a vizi. Třetím klíčovým cílem je rozpoznat osobnost uchazeče. Nabízí se hned několik typů pohovorů a každý je specifický pro různě kvalifikované práce (Koubek, 2007, 175).

Pohovor 1+1 vede buď personalista, nebo přímý nadřízený nabízeného pracovního místa. V případě, pokud pohovor 1+1 vede personalista a uchazeče doporučí dál, následuje zpravidla další pohovor 1+1 vedený přímým nadřízeným. Tento typ pohovoru nabízí největší možnost bližšího kontaktu mezi oběma účastníky. Je zde však možnost subjektivního pohledu na uchazeče a riziko unáhleného a chybného rozhodnutí.

Označení **pohovorový panel** se užívá, pokud u přijímacího pohovoru je skupina dvou či více lidí. Ve většině případů se skupina skládá z personalisty a přímého nadřízeného. V tomto případě může být přínosem uplatnění různých pohledů, což může omezit riziko unáhleného a povrchního rozhodnutí.

Další možností vedení výběrového pohovoru s uchazečem je **výběrová komise**. Výběrová komise je složena ze zainteresovaných zaměstnanců organizace. Velikou nevýhodou tohoto způsobu vedení pohovoru je, že členové komise mají obvykle sklon pokládat

náhodné a prvoplánové otázky a mohou převážít názory dominujících členů komise, nad názory ostatních členů. Tento druh komise zpravidla sympatizuje se sebevědomými a dobře vystupujícími uchazeči. Úskalí nastává v případě uchazečů s trémou, či zaskočených účastníků pohovoru počtem členů komise. Tito uchazeči by v pohovoru 1+1 mohli více projevit své schopnosti (Armstrong, 2007, 361-362).

Vybraní uchazeči mohou být seznámeni k účasti na **assessment centru**. Jedná se o časově, personálně i finančně náročnou metodu, která spočívá v tom, že se testuje pracovní způsobilost uchazeče o pozici a jeho rozvojový potenciál. Uchazeči plní různé úkoly, pracují ve skupinách, hrají role a komunikují s ostatními. V průběhu celého programu jsou sledováni a jejich chování je vyhodnocováno. Poznatky získané v průběhu assessment centra jsou využívány během pracovního poměru k řízení pracovního rozvoje zaměstnanců. V současné podnikové praxi je assessment centrum používáno pro výběr absolventů VŠ a SŠ k účasti do trainee programu (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, 121). Trainee programy jsou organizacemi pořádané dlouhodobé rozvojové programy, zejména pro absolventy bez zkušeností. Jejich náplní jsou vzdělávací akce a práce na různých pracovních pozicích napříč organizací. Cílem je dát zájemcům o zaměstnání možnost získat pracovní zkušenosti, zvýšit odbornost a možnost ukázat jejich pracovní potenciál. Po úspěšně absolvovaném traineeem programu dostane zpravidla jeho absolvent pracovní nabídku (Gradireland).

Vybrané pracovní pozice vyžadují posuzování výjimečných předpokladů uchazečů, pomocí **speciálních postupů**, například psychologických testů a zdravotních testů (Koubek, 2007, 174).

Výběr pracovníků má strategický význam pro úspěšnost organizace. Žádná metoda výběru pracovníků spolehlivě nezaručí, že bude vybrán ten nejlepší uchazeč. Často je obtížné posoudit kvalitu informací poskytnutou uchazeči, a proto je důležité **kombinovat metody výběru** pracovníků a tím poskytnuté informace ověřit (Měrtlová, 2014, 52 – 53).

3 Principy a řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu je systematická činnost manažerů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.“ (Šikýř, 2014, 110).

Cílem řízení pracovního výkonu je vytvoření standardu vysokého výkonu. Jednotliví zaměstnanci i celé pracovní týmy zodpovědní za plnění práce ve vysoké kvalitě a neustálého zlepšování procesů díky kvalitnímu a dobře cílenému vedení. Všeobecným záměrem řízení pracovního výkonu je vytvořit v organizaci hodnoty, které motivují zaměstnance k co nejlepším výkonům (Armstrong, 2007, 413 – 420).

Podstatou **leadershipu** je snaha manažera dosáhnout toho, že zaměstnanci vidí smysl v tom, co dělají, rozumí tomu a ztotožňují se s tím. Díky dobrému leadershipu zaměstnanci přebírají zodpovědnost, pracují na vylepšování postupů organizace. Pokud má manažer schopnosti leada, posiluje to jeho pozici a umožňuje mu to snadněji naplnit plánované cíle (Procházka, Vaculík, Smutný, 2013, 11 - 13).

V řízení pracovního výkonu jde v zásadě o spojení zaměstnaneckých cílů s cíli organizace a zajištění zachování hodnot organizace. Řízení pracovního výkonu rovněž slouží k jasnému vymezení povinností a odpovědnosti. Nedílnou součástí je podporování zaměstnanců v jejich schopnostech a zajištění potřebného osobního rozvoje, ve kterém budou překračovat své hranice, a bude jim umožněno naplno využívat svého potenciálu. Díky tomuto přístupu jsou zaměstnanci schopni vykonávat čím dál více odpovědnější a náročnější práci (Armstrong, 2007, 413 – 420).

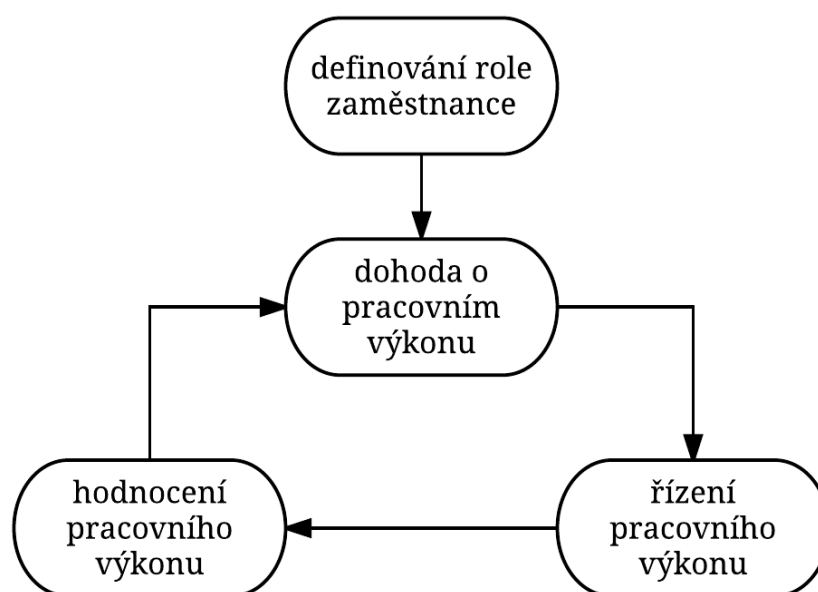
3.1 Charakteristické rysy v řízení pracovního výkonu

Charakteristickým rysem řízení pracovního výkonu je zaměření na plnění stanovených cílů, tedy **Management by Objectives** (MBO). Aby bylo řízení pracovního výkonu účinné, je nezbytné plánovat pracovní cíle, seznámit s plány zaměstnance a vytvořit podmínky pro jejich splnění (Měrtlová, 2014, 86).

Formulace takového cíle musí být SMART. S → specifické v praxi znamená, že cíle jsou jednoznačné, jsou definovány jasným a srozumitelným způsobem. M → měřitelné znamená, že je stanoveno, jaké parametry se měří a jakou měřicí metodou. A → dosažitelný znamená, že zaměstnanec cílům rozumí, přijal je a jsou splnitelné. R → důležité

znamená, že cíle jsou důležité pro plnění cílů organizace. $T \rightarrow$ časově omezené, což znamená, že je stanoven časový plán k realizaci cílů a tím jsou určeny kontrolní body, které jsou nezbytně nutné pro řízení plánovaného pracovního výkonu (Armstrong, 2007, 421).

Správně fungující řízení pracovního výkonu musí probíhat ve stanovených intervalech. Je důležité, aby zaměstnanec i manažer získali objektivní a konstruktivní zpětnou vazbu. Manažer na základě získaných informací vybere nejvhodnější formu vedení a řízení zaměstnance, kterým docílí potřebného pracovního výkonu. Klíčovým faktorem v celém procesu je dosažení takové situace, kdy zaměstnanec přistupuje k plnění svých pracovních úkolů s vědomím, že chce, umí a může. Což v podnikové praxi znamená, že zaměstnanec je motivovaný, jsou rozvíjeny jeho schopnosti a jsou zajištěny všechny pracovní podmínky na pracovišti. Při řízení pracovního výkonu dochází k dohodě mezi zaměstnancem a manažerem o přesné podobě požadovaných výsledků pracovního výkonu zaměstnance. Manažer je přímo zodpovědný za kompletní vedení a řízení zaměstnanců k úspěšnému zakončení určené práce. Odpovědnost manažera se vztahuje na celý proces řízení výkonu pracovníků a zajištění potřebných informací a vhodného prostředí k vykonání sjednané práce. Pro kvalitní a efektivní průběh řízení pracovního výkonu je manažer povinen dodržovat stanovená pravidla. Veškeré procesy v řízení pracovního výkonu musí být v souladu s předpisy a podmínkami organizace. Dosáhnout úplné integrace všech procesů řízení pracovního výkonu do zavedeného systému personálních činností (Šikýř, 2014, 111).



Obr. 1 Proces řízení pracovního výkonu (Šikýř, 2014, 111)

Z obrázku č. 1 vyplývá, že řízení pracovního výkonu je proces, který se neustále opakuje. Vychází z definované role zaměstnance, uzavření dohody o pracovním výkonu na konkrétní období, řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovního výkonu (Šikýř, 2014, 111).

3.2 Definování role pracovníka

Základy správného a konstruktivního řízení pracovního výkonu vychází z jasného vymezení rolí v organizaci. Manažer ve spolupráci se zaměstnancem definují a vysvětlí obsah práce, kterou je zaměstnanec povinen vykonávat. Manažerovou zodpovědností je zajistit, aby zaměstnanec pochopil a zároveň se ztotožnil se směřováním, vizí a hodnotami organizace. Klíčové je, aby sám zaměstnanec pochopil, jaká je vazba mezi jeho prací, kterou v organizaci vykonává, a cíli, které si stanovuje organizace jako celek. Definování role zaměstnance vymezuje, jaké chování se od zaměstnance očekává a čeho by měl dosáhnout svými pracovními výsledky. S tím souvisí i definování, co k naplnění své role v organizaci zaměstnanec potřebuje, schopnosti a podmínky.

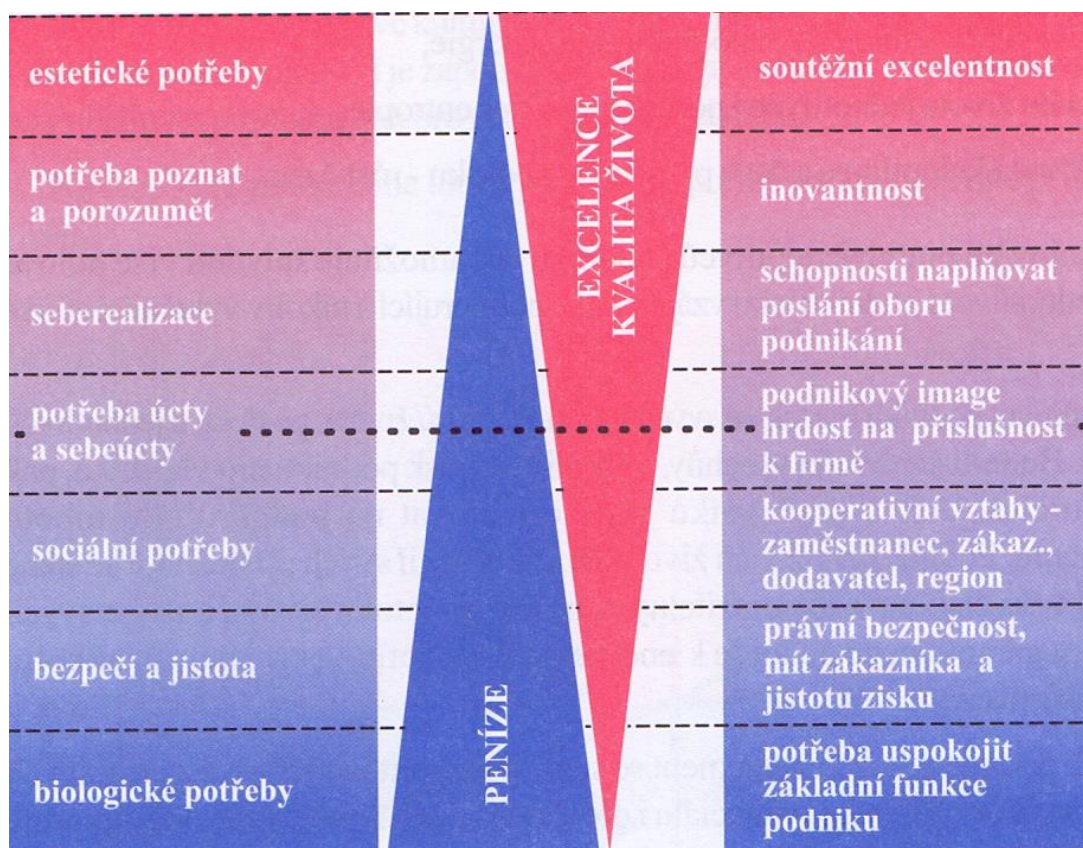
Zaměstnanec k naplnění své role v organizaci potřebuje vhodné schopnosti, tento bod nelze přesněji specifikovat, protože každá pracovní pozice vyžaduje specifické schopnosti. Správně fungující organizace by měla poskytnout zaměstnancům dostatečnou a profesionální motivaci k výkonu pracovního výkonu. Dále je velmi důležité, jaké panují podmínky na pracovišti. V zájmu organizace je jednoznačně zajistit zaměstnancům vhodné pracovní podmínky (Šikýř, 2014, 112).

3.3 Význam motivace pro dosažení pracovního výkonu

Motivace pracovníků významně ovlivňuje jejich úspěšnost při plnění pracovních úkolů. Pojmem motivace se vyjadřuje stav psychiky lidského jedince, která zásadním způsobem ovlivňuje jeho činnosti. Jinými slovy se jedná o vědomé, nebo nevědomé vnitřní pohnutky a motivy, které vychází z lidských potřeb. V pracovním prostředí je zásadní, do jaké míry těmito pohnutkami a motivy aktivované jednání pracovníka odpovídá požadavkům na pracovišti, cílům organizace. Základní odpovědností manažera je aktivně působit na individuální motivaci pracovníků a to po celou dobu pracovního poměru zaměstnance s využitím znalosti fungování lidské motivace. Potřeba zaměstnance je něco zcela subjek-

tivního to, co zaměstnanec považuje za samozřejmost, ho nemotivuje (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, 226 – 227).

Maslowovou pyramidou je inspirován obrázek č. 2. Definuje hierarchii potřeb zaměstnance ve stupních od těch, které zajišťují lidskou existenci, až po ty, které definují kvalitu lidského života. V pravé části obrázku jsou popsány potřeby organizace. Pro organizaci, stejně tak jako pro zaměstnance platí, že uspokojováním potřeb v uvedené hierarchii může dosáhnout dlouhého, zajištěného a kvalitního života, existence. Posun vzhůru po jednotlivých úrovních je možný, pokud potřeby nebo ambice v nižších úrovních jsou uspokojeny. Zda tomu tak je, subjektivně posuzuje zaměstnanec nebo vlastník podniku. Úrovně pod čarou vedou u zaměstnanců spíše ke snižování nespokojenosti a lze je zpravidla řešit penězi. Tomu odpovídají i vhodné motivační nástroje – finanční bonusy a zaměstnanecké výhody. V úrovních nad čarou význam peněz klesá a významnější úlohu při výběru motivačních nástrojů hrají subjektivní ušlechtilé potřeby – uspokojení z práce, odborný a kariérní růst (Kopčaj, 1999, 130-131).



Obr. 2 – Východiska pro správný výběr motivačních nástrojů (Kopčaj, 1999, 131)

Aby měl kariérní postup motivační účinek, musí být zaměstnanec vybaven znalostmi a dovednostmi, které mu umožní tuto změnu zvládnout. Způsoby, kterými ho může zaměstnavatel podpořit, jsou **koučování a mentorování**. Kouč je obvykle externista, kouč je koučovanému příkladem v přístupu k řešení problémů, nedává rady, ale podporuje ho ve formulování vlastních názorů a postupů k řešení problémů. Mentor je zpravidla starší kolega z organizace, často nadřízený s dobrými znalostmi organizace. Úkol mentora je chránit svého svěřence před krizovými situacemi, učí ho a radí mu (Cipro, 2015,21).

3.4 Dohoda o pracovním výkonu

Hlavním předpokladem ke zdárnému uzavření dohody o pracovním výkonu je jasně definovaná pracovní pozice. Dohoda o pracovním výkonu na určité období se uzavírá zpravidla na jeden rok, možné je i jinak dlouhé období, platnost dohody může být také termínem dokončení projektu, na jehož realizaci se zaměstnanec podílí. Dohodu lze sjednat ústně i písemně. Obsahem dohody o pracovním výkonu, kterou definují společně manažer se zaměstnancem, je pracovní výkon, který bude po zaměstnanci v daném období požadován a to jak v oblasti pracovních, tak rozvojových cílů. Součástí dohody jsou požadavky a předpoklady nutné pro pracovní výkon, předepsané normy a obecné ukazatele. Vedle toho dohoda obsahuje i plán rozvoje schopností zaměstnance, tedy jinými slovy plán osobního rozvoje a pracovních podmínek nutných pro sjednané pracovní cíle (Šikýř, 2014, 110 – 112).

3.5 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je fáze, kdy se realizují kroky směřující ke splnění dohodnutých cílů. V tomto období zaměstnanec vykonává svoji každodenní práci a naplňuje plánované aktivity a cíle. Je zodpovědností manažera, jakým způsobem si nastaví informační toky, díky kterým získává přehled o aktuálním stavu plnění dohodnutých cílů. K tomu využívá standardní informační zdroje organizace, může rovněž zvolit vlastní způsob získávání informací, záleží na konkrétní situaci, zda volí formu formální, nebo neformální. Pokud si to situace vyžaduje, hledají se zaměstnancem společně řešení vzniklých problémů. To může vyústit i k aktualizaci sjednané dohody o pracovním výkonu. Závěrečnou fází řízení pracovního výkonu je fáze vyhodnocovací, v rámci které se posuzuje dosažený pracovní výkon za celé období s důrazem na úspěchy, problémy a definování příležitostí pro zlepšení v dalším období (Šikýř, 2014, 112-113).

3.6 Hodnocení pracovníků

„Formální hodnocení pracovního výkonu zaměstnance za určité období vychází z minulosti, ale směřuje do budoucnosti.“ (Šikýř, 2014, 115)

Snaží-li se organizace mít spravedlivý systém odměňování, je mimo jiné nezbytné, aby měla funkční systém hodnocení pracovníků. Funkčnost systému je zásadním způsobem závislá na kvalitě práce hodnotících manažerů. Dovednost manažera provést kvalitně hodnocení pracovníků je jedna z klíčových manažerských dovedností. Systém je neúčinnější, pokud hodnotícím manažerem je přímý nadřízený hodnoceného zaměstnance (Šikýř, 2014, 115).

3.6.1 Hodnotící kritéria

Výběr kritérií pro hodnocení pracovního výkonu musí obsahovat hodnocení výsledků práce, tedy množství, kvality a včasnosti plnění úkolů. Hodnocení pracovního a sociálního chování, tedy míru ochoty a kladného přístupu k práci a vztahy se spolupracovníky na pracovišti týkající se práce. Hodnocení schopností pracovníka, tedy míru porozumění své pracovní roli a osobní potenciál.

Vhodnými kritérii pro **hodnocení výsledků práce** je objem prodeje, či služeb, množství vyrobených výrobků, zmetkovitost, spokojenost zákazníků, množství reklamací. Některé pracovní pozice umožňují stanovit normy výkonu. **Pracovní a sociální chování** na pracovišti se hodnotí například, jak se vedou potřebné záznamy, hodnocení docházky, ochota přijímat úkoly, ochota spolupracovat, chování k nadřízeným, podřízeným a ostatním spolupracovníkům. **Hodnocení schopností pracovníka**, lze hodnotit například na základě těchto kritérií: znalost práce, schopnost koordinace činností, míra samostatnosti, spolehlivosti, znalost jazyků, smysl pro osobní odpovědnost, odolnost vůči stresu (Koubek, 2007, 212-214).

3.6.2 Metody hodnocení pracovního výkonu

V praxi současných organizací je rozšířenou formou hodnocení pracovníků **hodnotící pohovor**. Jedná se o formalizovanou formu osobní komunikace mezi zaměstnancem a jeho manažerem v pravidelných a předem plánovaných intervalech, hodnotící rozhovor

v žádném případě nesmí být jen formalitou. Účastníci pohovoru musí mít možnost se na tento pohovor připravit. Oběma musí být jasné, o čem se bude hovořit, co je účelem setkání. Během hodnotícího rozhovoru jsou probírány informace o dosažených pracovních a rozvojových cílech. Zaměstnanec se může vyjádřit k hodnocení, které předkládá manažer, a závěry hodnocení jsou společnou dohodou obou stran.

Cílem hodnotícího pohovoru je aktualizace dohody o pracovním výkonu pro další období v plném rozsahu. Dobře provedený hodnotící pohovor povzbudí pracovníka k plnění plánovaného pracovního výkonu a plánu osobního rozvoje (Šikýř, 2014, 112 – 113).

Sebehodnocení pracovníků je účinným nástrojem, pomoci kterého manažer má možnost dovědět se, jak hodnotí dosažený pracovní výkon zaměstnanec sám. Jedná se o účinný nástroj, díky kterému mohou jednodušeji dojít ke společné shodě nad hodnocením pracovního výkonu (Armstrong, 2007 425-426).

Při plánování a hodnocení personálního rozvoje zaměstnanců se používá metoda **AC/DC** (assessment centre / development centre). Hodnotí se pracovní výkon, odborná způsobilost a rozvojový potenciál. Na základě plnění modelových úkolů a případových studií ve skupině, nebo individuálně se prověřují schopnosti, dovednosti a motivace hodnocených zaměstnanců (Šikýř, 2014, 114).

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Představení firmy X

Strategie podnikání firmy X vychází z mota:

„Nestačí pouze dodržovat veškerá příslušná právní nařízení a zajistit, aby všechny naše činnosti byly udržitelné, ale kromě toho musíme být přínosem pro společnost.“

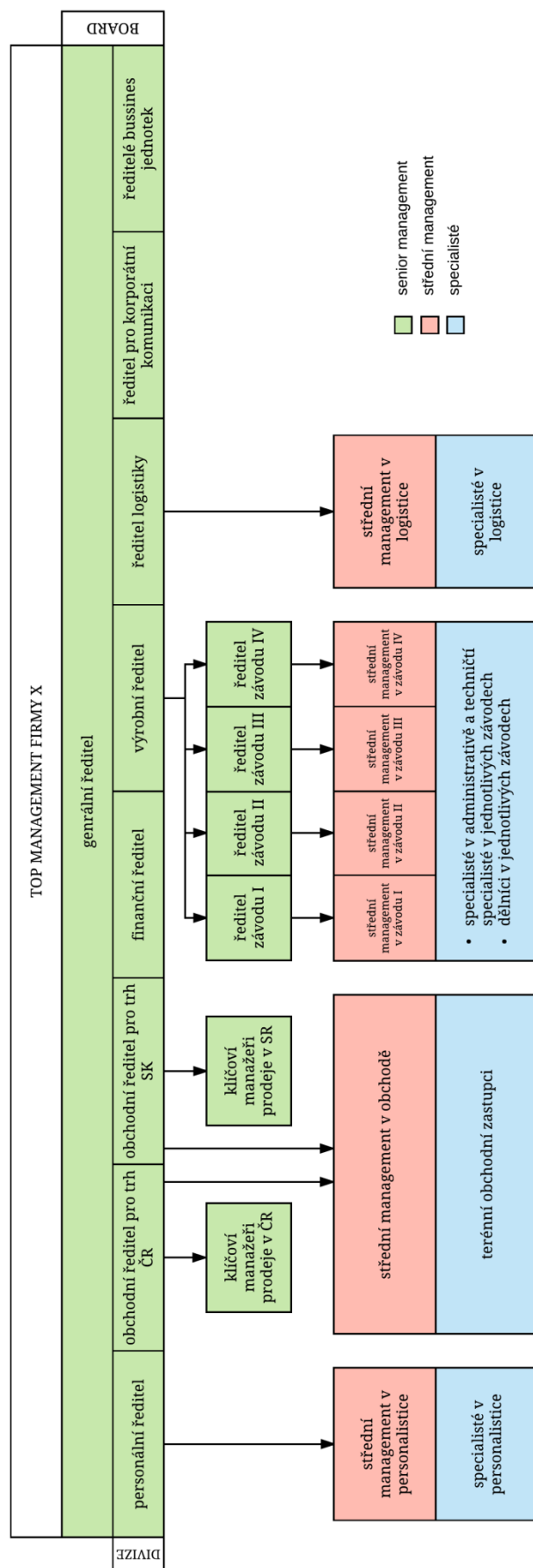
Firemní politiky, normy a směrnice ve všech oblastech činnosti firmy X toto moto rozvíjejí a řídí tak jednání a chování zaměstnanců firmy X na všech úrovních řízení. Dodržování pravidel a úcta ke sdíleným hodnotám je základním charakteristickým znakem podnikové kultury firmy X.

„Náš úspěch je založen na našich lidech. Chováme se k sobě s úctou a důstojností a očekáváme, že každý bude prosazovat smysl pro osobní odpovědnost. Najímáme kompetentní a motivované lidi, kteří respektují naše hodnoty, poskytujeme rovné příležitosti k jejich rozvoji a postupu, chráníme jejich soukromí a netolerujeme žádnou formu obtěžování nebo diskriminace.“ (webové stránky firmy X)

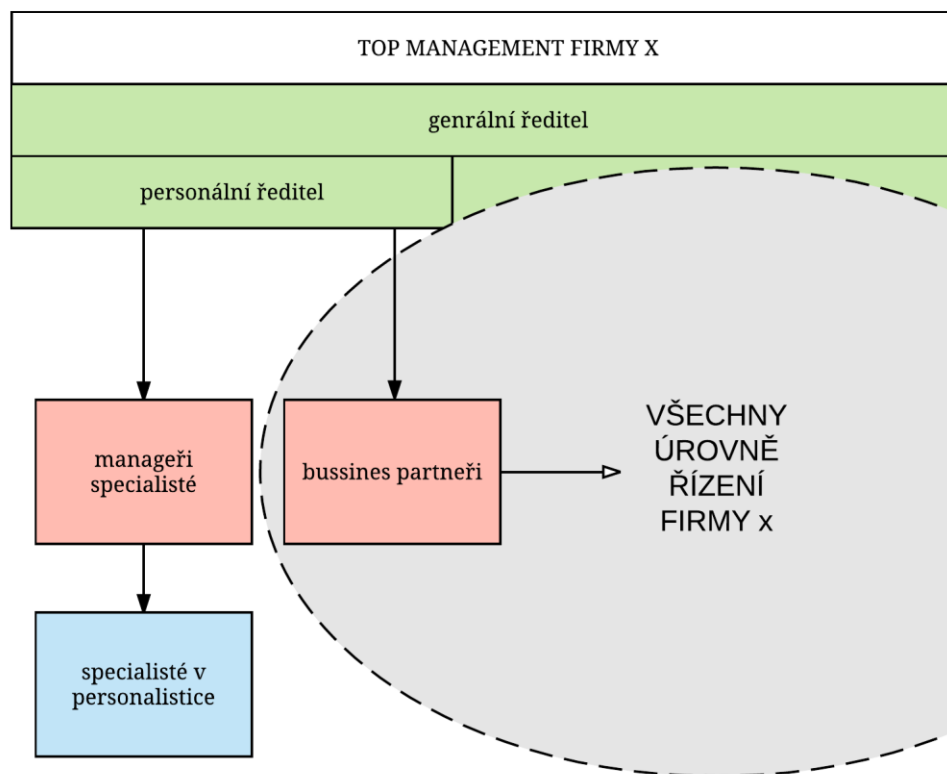
Firma X je součástí globální korporace se sídlem celosvětového vedení v Evropě. Firma X je součástí regionu EMENA – Europe, Middle East, North Afrika. Působí na trhu v České republice a Slovenské republice. Na území obou států má čtyři výrobní závody. Centrála pro oba trhy se nachází v Praze a v Bratislavě. Firma X má 3 000 zaměstnanců, z toho 2 300 je ve výrobních závodech, 350 je obchodních zástupců ve všech regionech a 350 zaměstnanců pracuje na obou centrálách.

Důkazem, že korporace, jejímž členem je firma X, naplňuje své moto, je její iniciativa evropského rozsahu Alliance for Youth. Cílem této iniciativy je podpořit mladou generaci při startu její profesní kariéry v podmínkách hospodářské krize. Firma X realizovala v letech 2014 – 2016 projekt, ve kterém formou kariérního poradenství, formou podpory studentů stážistů a učňů pomáhala mladým lidem nastartovat jejich profesní kariéru, ne vždy ve firmě X.

Obrázek č. 4 zobrazuje část organizační struktury firmy X, vyplývá z něho začlenění jednotlivých kategorií pracovních pozic do organizační struktury - senior management, střední management, specialisté a dělníci. Metodika zpracovávaná v této části bakalářské práce se netýká dělnických pracovních pozic.



Obr. 3 – částečné organizační schéma firmy X



Obr. 4 – detail organizační struktury personální divize

Obrázek č. 4 zobrazuje detail organizační struktury personální divize a propojení personálních procesů do všech úrovní řízení firmy X prostřednictvím **business partnerů**. Pracovníci na pozicích business partnerů jsou garanty odborných znalostí a činností v oblasti personalistiky pro liniové manažery. V rámci svých každodenních pracovních činností je rovněž jejich úkolem poskytovat potřebnou podporu kterémukoliv členovi týmu.

5 Získávání a výběr pracovníků ve firmě X

Ve firmě X je kladen důraz na osobnostní charakteristiky při výběru nových zaměstnanců, tento parametr může být i upřednostněn před parametry znalostními.

Firma X upřednostňuje obsazování volných pozic z vnitřních zdrojů, dbá o motivaci zaměstnanců tím, že pečuje o jejich osobní rozvoj.

Součástí firemní kultury firmy X je loajalita a dobré vztahy na pracovišti, typická je nízká fluktuace.

Napříč pracovními pozicemi je požadována jazyková vybavenost pracovníků. Tento požadavek lze považovat za požadavek paušální, minimem je anglický jazyk.

Používání psychologických testů při výběru pracovníků je ve firmě X považováno za nevhodné. Firma testy uvedené v teoretické části tedy vůbec nevyužívá.

5.1 Získávání pracovníků ve firmě X

Senior management

Adepti na obsazení pozic senior manažerů jsou vybírání přednostně z vnitřních zdrojů firmy. Využívá se k tomu mezinárodní **plán nástupnictví**. Návrhy na kandidáty, kteří přicházejí v úvahu, vybírá buď budoucí nadřízený, zpravidla lokální generální ředitel, nebo šéf regionu EMENA. Následuje porovnání kandidátů (slating proces). Vybranému kandidátovi je učiněna nabídka. Vyjednávání vede lokální generální ředitel, nebo vedoucí regionu EMENA. Kdo z nich, o tom rozhoduje geografické umístění pracoviště. Konečné rozhodnutí činí lokální ředitel i vedoucí regionu EMENA.

Pokud je pozice senior manažera obsazována ve výjimečných případech z vnějších zdrojů, provádí výběr kandidátů vybraná specializovaná personální agentura. Generální ředitel vybere z předložených návrhů jednoho až dva kandidáty a s těmi je zahájeno výběrové řízení. V případě, že se jedná o obsazení pozice generálního ředitele, probíhá výběr kandidátů zcela mimo lokální firmu X. Výběr kandidátů probíhá v rámci vedení regionu EMENA a celosvětové centrály.

Požadavky na pozice senior manažerů jsou definovány mezinárodně. Základní požadavky jsou: znalost oblasti práce, ve smyslu znalosti specifik oboru, ve kterém firma X podniká. Schopnosti leadera, jazyková vybavenost. Za velkou výhodu je považována znalost firmy zevnitř.

Střední management

Preferovaný způsob obsazování pozic ve středním managementu ve firmě X je využití vnitřních zdrojů. Jednou z možností je povýšení pracovníka, který aktuálně zastává pozici specialisty, v souladu s **plánem nástupnictví**. Další možností je **rotace kádrů** (job rotation) v rámci středního managementu.

Pokud není k dispozici žádný pracovník z vnitřních zdrojů, volí firma X **otevřené výběrové řízení**.

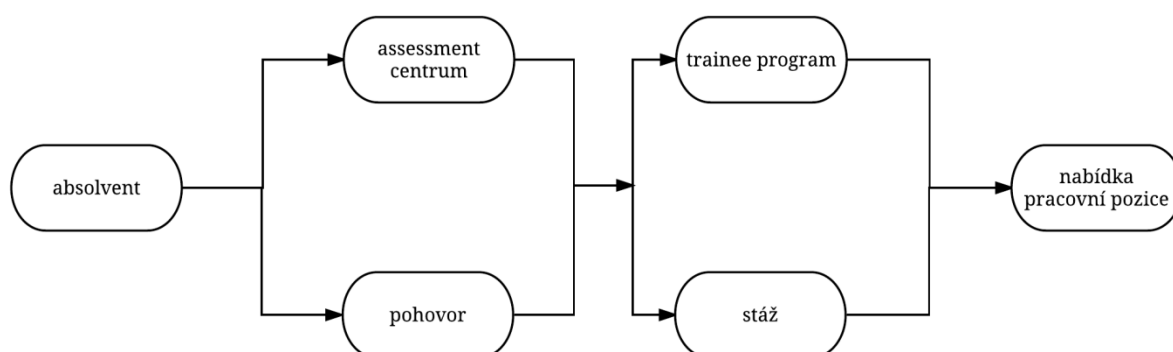
Díky tomu, že firma X je součástí mezinárodní firmy, využívá při výběru pracovníků z vnitřních zdrojů i takzvanou **misí**. Jedná se o rotaci pracovníků mezi trhy maximálně na dobu jednoho roku. Pracovník zůstává zaměstnancem ve své zemi. Celá mise je chápána jako takzvaná výpomoc mezi jednotlivými firmami.

Odborné požadavky na střední management firma X definuje ve dvou oblastech. První jsou požadavky na manažerské dovednosti, komunikaci s lidmi apod. Druhou oblastí jsou specifické odborné znalosti vázané na vykonávanou práci. Firma X definuje tři typy manažerů ve středním managementu. **Liniový manažer, manažer - specialista a takzvaný business partner**. Požadavky na liniového manažera se týkají výhradně manažerských dovedností. Manažer - specialista pracuje samostatně, nebo s malým týmem, jednoho až tří zaměstnanců. Definované požadavky se zaměřují zejména na hluboké znalosti v dané specializaci. Vzhledem k tomu, že hlavní pracovní náplní manažera na pozici business partner je spolupráce a komunikace se zaměstnanci na všech úrovních řízení (senior management, střední management, specialisté), požadavky na této pozici se zaměřují naopak na manažerské dovednosti. Pouze některé procesy vyžadují ve své organizační struktuře definovat pozici business partnera (například personalistika, finance nebo ekonomika). Důležitým prvkem pracovní náplně této pracovní pozice je garantování odborných znalostí z jeho oboru, proto úroveň požadavků na specifickou odbornost není tak hluboká. Je požadován přehled a orientace v oboru.

Specialisté v administrativě, techničtí specialisté

Získávání pracovníků na pozice specialistů postupuje firma X třemi postupy. Pokud jsou k dispozici pracovníci z vnitřních zdrojů, probíhá **rotace kádrů** (job rotation). Přesun zaměstnance na jinou pracovní pozici vede ke zvýšení jeho kvalifikace, což je plánováno v jeho plánu osobního rozvoje.

Pro získání zaměstnanců z řad absolventů středních a vysokých škol používá firma X postup znázorněný níže uvedeným schématem.



Obr. 5 – proces získávání pracovníků z řad absolventů

Každý absolvent, který se zajímá o práci ve firmě X absolvuje assessment centrum, nebo pohovor s personalistou. Následně je zařazen do trainee programu, nebo absolvuje stáž. Trainee program je ve firmě X organizován tak, že jeho účastník postupně projde více pracovních pozic v různých odděleních a pokud se osvědčí, je mu nabídnuta pracovní smlouva. Jinou formou získávání zkušeností ve firmě X je stáž. To znamená, že uchazeč pracuje na jednom k tomu určeném pracovním místě. Absolventi těchto programů získávají praktické pracovní zkušenosti a možnost pochopit firemní kulturu firmy X.

Pokud v požadavcích na obsazovanou pozici je definováno, že uchazeč má mít zkušenosti v daném oboru a není s těmito předpoklady žádný ze stávajících zaměstnanců, používá firma X otevřené výběrové řízení.

Pro zaměstnance specialisty firma X využívá rovněž model **mise**, tak jako u středního managementu.

Požadavky definované pro konkrétní pracovní pozici specialisty se převážně týkají odborných znalostí a dovedností pracovníka.

V případě, že je nezbytné zvolit výběr pracovníků formou externího výběrového řízení, využívá firma X pro obsazení pozic napříč managementem informace ze sociálních sítí typu **LinkedIn**. Odborný pracovník v personálním oddělení mapuje potencionální kandidáty, o které by mohla mít firma X v budoucnu zájem.

5.2 Výběr pracovníků ve firmě X

Výběrové řízení ve firmě X má zpravidla dvě, někdy tři kola. V prvním kole uchazeč hovoří se specialistou – personalistou, který na základě prostudování životopisu a vyhodnocení všech poskytnutých informací a osobního pohovoru rozhodne o postupu uchazeče do druhého kola.

Senior management

Výběrové řízení probíhá v případě, že je pozice senior manažera obsazovaná z vnějších zdrojů. Výběru se účastní generální ředitel, vedoucí regionu EMENA, nebo jiný pověřený zástupce vedení regionu EMENA a zástupce celosvětové centrály.

Střední management

Druhé kolo probíhá formou osobního rozhovoru budoucího nadřízeného liniového manažera s uchazečem. Budoucí nadřízený může naplánovat i třetí kolo výběrového řízení, které spočívá ve schůzce uchazeče s budoucími kolegy. Schůzka probíhá bez přítomnosti budoucího nadřízeného.

Specialisté v administrativě, techničtí specialisté

V případě, že uchazeč na pozici specialisty přichází prostřednictvím otevřeného výběrového řízení, probíhá fáze výběru podle stejné metodiky jako středního managementu.

Pokud úspěšný absolvent stáže, nebo trainee programu projeví zájem o práci ve firmě je mu nabídnuta stálá pracovní pozice. K vytipování této pracovní pozice dochází zpravidla již v průběhu trainee programu. Pokud není k dispozici žádné vhodné pracovní místo a firma X má o tohoto absolventa mimořádný zájem, může nastat i situace, že je pro pracovní místo „vytvořeno na míru“.

Rozhodující slovo v procesu výběru nového zaměstnance ve firmě X má přímý nadřízený liniový manažer. Přijetí nového zaměstnance schvaluje přímý liniový manažer, business partner a u některých pozic ředitel divize. Pokud je obsazována nová pozice schvaluje její vytvoření personální ředitel a finanční ředitel.

6 Principy a řízení pracovního výkonu ve firmě X

Linioví manažeři jsou zodpovědní za provádění úkonů, vedoucích k definování role pracovníka, zpracování osobních plánů, motivování pracovníků, řízení a hodnocení pracovního výkonu. Tuto práci liniových manažerů řídí ve firmě X takzvaní business partneři, jejich další úlohou je poskytovat liniovým manažerům podporu z oblasti personalistiky pro tyto činnosti.

6.1 Definování role pracovníka ve firmě X

Pro definování role pracovníka je ve firmě X využíván **job success profile**. Tento dokument zpracovává nadřízený liniový manažer ve spolupráci se zaměstnancem. Dokument obsahuje popis práce zaměstnance včetně jeho zodpovědností a kompetencí, seznam pro něj klíčových spolupracovníků. Obsah dokumentu lze jednoduše shrnout do „co potřebuješ, abys uspěl“.

6.2 Plánování osobních cílů zaměstnance ve firmě X

Na všech úrovních řízení nadřízený liniový manažer společně se zaměstnancem definují plánované **osobní výkonnostní a osobní rozvojové cíle** včetně způsobu hodnocení. Součástí této plánovací fáze je rovněž analýza pracovních podmínek, které by mohly ovlivnit dosažení plánovaných cílů. Toto se obvykle provádí v ročním intervalu. Pravidelně na začátku kalendářního roku jsou aktualizovány výkonnostní cíle, v období letních prázdnin jsou aktualizovány plány osobního rozvoje zaměstnanců.

6.3 Motivační systém ve firmě X

Firma X používá systém **finančních bonusů**. Tato proměnlivá část mzdy je závislá na plnění osobních cílů zaměstnance i splnění celofiremních cílů schválených top managementem. Na typu pracovní pozice závisí podíl proměnlivé složky mzdy na celkové

finanční odměně zaměstnance. U specialistů tento bonus tvoří zhruba 10% celkové mzdy, nejvyšší je u senior managementu, 50%.

Systém zaměstnaneckých výhod, které firma X nabízí svým zaměstnancům, cílí na uspokojení jejich specifických osobních potřeb. Do určité míry jim dává možnost výběru. Firma X nabízí program Cafeteria Benefit Plus, což je nabídka různých benefitů (vstupenky na kulturní akce, sportovní akce, permanentky do fitness center apod.), které zaměstnanec „platí“ benefit body, které získává za každý měsíc pracovního poměru ve firmě X. Firma X dále financuje různé společenské a sportovní akce, kterých se mohou zaměstnanci zúčastnit podle své vůle. Zajímavým benefitem je finanční příspěvek firmy X na kapitálové důchodové pojištění a na kapitálové životní pojištění. Vedle toho firma X zaměstnanců přispívá na nadstandardní životní pojištění. Všichni zaměstnanci mohou nakupovat výrobky z vlastní produkce firmy X v podnikové prodejně s 20% slevou. Tak jako v mnoha jiných firmách mají zaměstnanci ve firmě X jeden týden dovolené navíc, dotované stravování a nápoje na všech pracovištích zdarma.

Pocit jistoty a důvěru ve firmu podporují propracované **sociální programy** firmy X. Jako příklad uvádím sociální program zaměřený na řešení situací souvisejících s rušením pracovních míst. Podmínky, za kterých jsou zaměstnanci propouštěni, jsou nadstandardní, finanční odškodné je nastaveno na roční příjem zaměstnance. Speciálně jsou podle aktuální situace řešeny podmínky pro matky s dětmi, zaměstnance v předdůchodovém věku a manželské páry.

Senior management

Pro takto vysoce postavenou skupinu pracovníků ztrácí účinek motivace penězi. Naopak na významu nabývá **kariérní růst** směrem na seniorské manažerské pozice do zahraničí, anebo i do mezinárodních struktur celosvětového vedení korporace. Pokud to situace vyžaduje, má tento pracovník možnost využít podporu kouče. Motivační účinek pro tuto skupinu pracovníků mají **prestižní manažerské tréninky**. Firma X pro vybranou skupinu senior manažerů pořádá čtrnáctidenní **školení leadershipu**, v rámci kterého účastníci navštíví výrobní provozy různě velkých firem v Šanghaji a mají možnost hovořit s místními pracovníky o tématech týkajících se vztahů k firmě a práci a porovnat místní zvyklosti se zvyklostmi v Evropě.

Střední management

Vedle finančních bonusů a výše zmíněných jiných zaměstnaneckých výhod využívá firma X pro tuto skupinu zaměstnanců motivační účinek plánu osobního rozvoje v oblasti **odborné kvalifikace, manažerských dovedností**, jazykových znalostí a to formou školení, výcvikových programů, assesment center, rotací mezi pracovními pozicemi (v rámci firmy X i celé korporace). Významného motivačního efektu se také dosahuje pomocí nabídky na **kariérní postup**. Pokud je v takové situaci potřeba zaměstnance podpořit, nabízí firma X možnost **koučingu** s využitím externích koučů, nebo **mentoringu**. Mentorem je vždy zkušenější kolega, velice často se jedná o senior manažera.

Specialisté v administrativě, techničtí specialisté

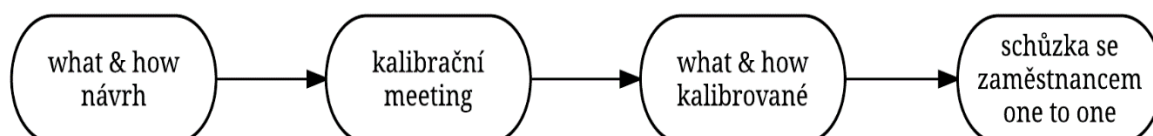
U této skupiny pracovníků se ve firmě X využívají obdobné motivační nástroje jako v případě středního managementu. Co se liší, je nabídka témat pro odborná školení. I této skupině pracovníků je v případě potřeby poskytována podpora formou koučingu, nebo mentoringu.

6.4 Hodnocení pracovníků ve firmě X

Firma X pravidelně hodnotí plnění osobních **výkonnostních cílů** pracovníků a plnění rozvojových cílů u všech zmiňovaných pracovních pozic.

6.4.1 Metoda „What and How“ – hodnocení výkonnostních cílů

Firma X využívá k hodnocení výkonnostních cílů pracovníků postup, který popisuje obrázek.

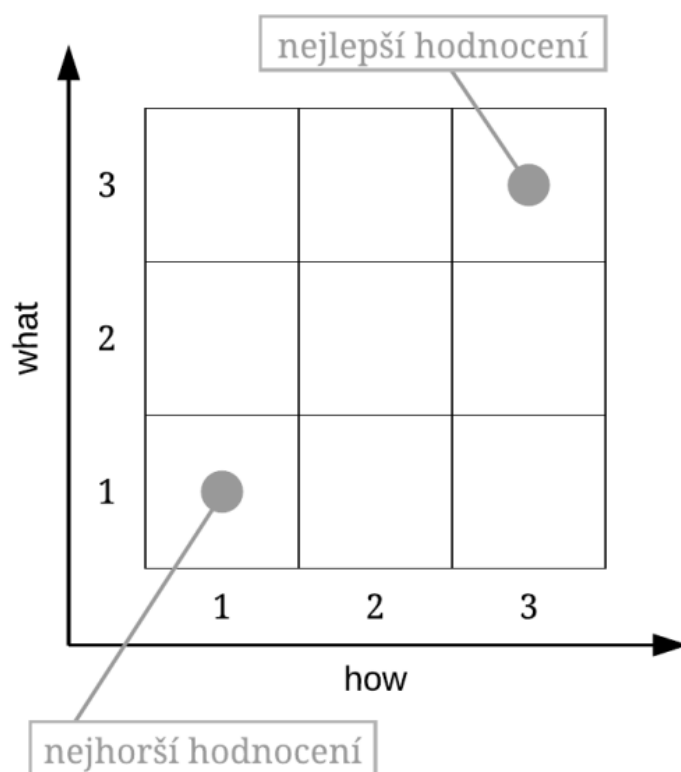


Obr. 6 – proces hodnocení výkonnostních cílů

Jak vyplývá z výše uvedeného obrázku, hodnotící proces probíhá ve čtyřech krocích. V prvním kroku nadřízený liniový manažer připraví návrh hodnocení zaměstnance metodou „what and how“. V druhém kroku probíhá takzvaný **kalibrační meeting**, na kterém projednává svůj návrh hodnocení s manažery, kteří se mohou vyjádřit k práci hodnoceného zaměstnance. Výstupem kalibračního meetingu je takzvané kalibrované hodnocení „what and how“. Toto kalibrované hodnocení projedná manažer na schůzce „one to one“ s hodnoceným zaměstnancem.

Účelem kalibračního meetingu je doplnit názor nadřízeného liniového manažera na práci hodnoceného zaměstnance o názor ostatních manažerů, jejichž tým s tímto zaměstnancem spolupracuje a tím korigovat konečné kalibrované hodnocení. Dalším důležitým smyslem kalibračních meetingů je snaha o sjednocení hodnotících kritérií a sjednocení citlivosti hodnotící škály.

Kalibrované hodnocení nadřízený liniový manažer projedná s hodnoceným zaměstnancem na plánované schůzce, která probíhá pravidelně na začátku kalendářního roku, takzvaný **performance evaluation**. Na stejné schůzce dochází ke stanovení výkonnostních cílů pro následující období.



Obr. 7- matice „what and how“

Metoda „what and how“

Ve škále od 1 do 3 je hodnoceno, do jaké míry zaměstnanec dosáhl plánovaného cíle, tedy manažer se ptá, čeho („what“) bylo dosaženo. Na stejné škále od 1 do 3 se hodnotí, jakým způsobem a jakými postupy tohoto cíle zaměstnanec dosáhl („how“). Výstupem z analýzy „how“ je soubor námětů na zlepšení. Nejlepší možné hodnocení je 3 na 3. Nejhorší je 1 na 1 (viz obr. č. 7).

Senior management

Návrh hodnocení „what and how“ senior manažerů připravuje generální ředitel firmy X. Kalibrační meeting probíhá za účasti generálního ředitele firmy X a vybraných senior manažerů.

Střední management

Hodnocení středního managementu přináší na kalibrační meeting příslušný senior manažer a účastníky kalibračního meetingu jsou členové top managementu.

Specialisté v administrativě, techničtí specialisté

Hodnocení této skupiny zaměstnanců připravuje přímý nadřízený liniový manažer. Kalibračního meetingu se účastní nadřízený liniový manažer a manažeři dotčených týmů.

Jak je uvedeno výše, probíhá hodnocení výkonnosti zaměstnanců v pravidelných plánovaných intervalech, které odpovídají termínům vyplacení bonusů. Výsledky tohoto hodnocení jsou nedílnou součástí podkladů potřebných pro výplatu bonusů. Při plánované mzdové revizi jsou výsledky hodnocení zaměstnanců využívány pro úpravu pevné složky mzdy.

6.4.2 Hodnocení rozvojových cílů zaměstnanců firmy X

Rovněž v ročním intervalu, v období letních prázdnin, probíhá schůzka nadřízeného liniového manažera se zaměstnancem. Na této schůzce společně projednávají plnění **plánu osobního rozvoje** a jeho aktualizaci na další období. Plán osobního rozvoje může vycházet z **plánu nástupnictví**, který je schválen top managementem firmy X. Plán osobního rozvoje obsahuje aktivity vedoucí ke zvýšení odbornosti, k realizaci kariérních kroků ve smyslu rotace mezi pozicemi i v rámci kariérního růstu.

7 Shrnutí

Z informací shromážděných o řízení lidských zdrojů ve firmě X lze učinit závěr, že její přístup k této tématice je **vysoce profesionální, vychází z klíčových hodnot**, které jsou definované na korporátní úrovni i na úrovni lokální. Firma X naplňuje svoji deklarovanou **společenskou zodpovědnost**, v náročném podnikatelském prostředí nezapomíná na **potřeby svých zaměstnanců**. Výsledkem této dlouhodobé politiky je skutečnost, že délka trvání pracovního poměru ve firmě X je nadprůměrná. Uvádí se, že u manažerů a specialistů je to průměrně 20 let, u dělnických profesí 10 let.

Firma X je náročná při výběru nových zaměstnanců, ale zároveň vytváří férové podmínky pro uchazeče, kteří se o práci ve firmě zajímají. I v této fázi je podporuje. **Formuluje náročné požadavky na management** ve všech úrovních řízení tím, že vyžaduje kvalitní řídicí práci - procesy vyjednávání pracovních úkolů a cílů, vytváření podmínek pro jejich plnění, motivování, hodnocení a podpory zaměstnanců v jejich osobním rozvoji.

8 Návrh metodiky pro řízení managementu

Na základě informací získaných z firmy X, lze formulovat následující metodiku pro řízení managementu:

- Pokud potřebujete obsadit volnou manažerskou pozici, nejprve hledejte vhodného kandidáta uvnitř firmy
- Při výběru nových manažerů klad'te důraz na jejich osobnostní charakteristiky
- Buď'te nároční, ale své nové kolegy podporujte
- Pečujte o dobré vztahy ve svém manažerském týmu
- Dbejte na to, aby manažeři rozuměli svým pracovním úkolům
- Vytvářejte odpovídající podmínky pro dosažení plánovaných cílů
- Nepodceňujte důležitost vyjednávání výkonnostních cílů (SMART)
- Umožněte manažerům kariérní růst
- Starejte se o osobní růst manažerů, jedná se o jeden z důležitých motivačních činitelů
- Podporujte manažery v rozvoji manažerských dovedností
- Podporujte členy manažerského týmu, zejména v období změn (například při kariérním postupu)
- Udržujte manažery motivované
- Mějte na paměti omezený motivační účinek peněz na senior manažery
- Zajistěte spravedlivé hodnocení pracovního výkonu
- Zdokonalujte manažery v metodách hodnocení zaměstnanců, dbejte o to, aby členové manažerského týmu měli jasně stanovenou zodpovědnost a tomu odpovídaly jejich kompetence

„Oblíbená hra některých manažerů na genia obklopeného hlupáky a lenochy není vlastně ničím jiným než zastíracím manévrem vlastní neschopnosti“ (Kopčaj, 1999, 118)

Závěr

Cílem práce je analyzovat přístupy k managementu lidských zdrojů ve velké korporátní firmě s důrazem na rozdíly v managementu manažerů na různých hierarchických pozicích. Cíl práce byl splněn tím, že v praktické části jsou porovnány různé přístupy a metody k vedení senior managementu, středního managementu a specialistů. V závěru praktické části této práce je uveden návrh metodiky pro řízení managementu.

V teoretické části této práce je vytvořen strukturovaný přehled o problematice získávání a výběru zaměstnanců, motivace a řízení pracovního výkonu zaměstnanců s využitím odborné literatury. Témata, kterými se práce zabývá, se v publikacích prolínají. Šlo tedy o utřídění informací a do značné míry i sjednocení názvosloví.

Struktura, která je vytvořena v teoretické části, je použita i v části praktické, kde jsou popsána východiska a postupy, které firma X používá při řízení lidských zdrojů se zaměřením na oblasti získávání zaměstnanců a řízení pracovního výkonu. V praktické části je kladen důraz na rozdílnost přístupů k různým kategoriím pracovních pozic. Věnuje se třem kategoriím pracovních pozic – senior manažeři, střední management a specialisté, nevěnuje se pozicím dělnickým.

Při představení firmy X je uvedeno částečné organizační schéma, které je vytvořeno s cílem nastínit vnitřní uspořádání firmy a hlavně ukázat strukturu pracovních pozic. Detail organizační struktury personální divize znázorňuje způsob řízení manažerů ve firmě X.

Seznam použité literatury

1. **Armstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* 10. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1407-3.
2. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalsitiky.* 4. Praha : Management Press, s. r. o., 2007. 978-80-7261-168-3.
3. **Šikýř, Martin.** *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. 978-80-247-5212-9
4. **Bedrnová, Eva, Jarošová, Eva, Nový, Ivan a kolektiv.** *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha : Management Press, s. r. o., 2012. 978-80-7261-239-0
5. **Rejř, Libor.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : České vysoké učení technické v Praze, 2009. 978-80-01-04388-2
6. **Tureckiová, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 80-247-0405-6
7. **Kopčaj, Andrej.** *Řízení proudu změn.* Praha : Grada Publishing, s. r. o., 1999. 80-902358-1-6
8. **Měrtlová, Libuše.** *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy.* Brno : Akademické nakladatelství Cerm, s. r. o., 2014. 978-80-7204-907-3
9. **Kocianová, Renata.** *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj.* Praha : Eurolex Bohemia s. r. o., 2004. 80-86432-97-7
10. **Procházka, Jakub, Vaculík, Martin, Smutný, Petr.** *Psychologie efektivního leadershipu.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2013. 978-80-247-4646-3
11. **Milkovich, George, Boudreau, John.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada, a. s., 1993. 80-85623-29-3
12. **Kolman, Luděk.** *Výcvik zaměstnanců: Psychologické základy podnikové odborné přípravy a výcviku.* Praha : Linde nakladatelství, s. r. o., 2005. 80-86131-62-9
13. **Cipro, Martin.** *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného.* Praha : Grada Publishing, a. s., 2015. 978-80-247-5350-8

Internetové zdroje

Štorová, Ilona. Co je age management a proč je tak aktuální? *Edunews.cz* [online]. 02.11.2015 [8.4.2017]. Dostupné z: <https://www.edunews.cz/a-546/co-je-age-management-a-proc-je-tak-aktualni>

Úřad vlády. Strategie pro rovnost žen a mužů v České republice za léta 2014 – 2020. *Vláda.cz* [online]. 26.11.2014 [29.4.2017]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf

HRnews. Je přetahování zaměstnanců neetické? *HRnews.cz* [online]. 11.09.2014 [29.4.2017]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/je-pretahovani-zamestnancu-neeticke-id-2189489>

Gradireland. The benefits of graduate training programmes. *Gradireland.com* [online]. [01.05.2017]. Dostupné z: <https://gradireland.com/careers-advice/choosing-your-employer/the-benefits-of-graduate-training-programmes>

Webové stránky firmy X

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces řízení pracovního výkonu (Šikýř, 2014, 111)	16
Obr. 2 – Východiska pro správný výběr motivačních nástrojů (Kopčaj, 1999, 131)	18
Obr. 3 – částečné organizační schéma firmy X	24
Obr. 4 – detail organizační struktury personální divize	25
Obr. 5 – proces získávání pracovníků z řad absolventů	28
Obr. 6 – proces hodnocení výkonnostních cílů.....	32
Obr. 7- matice „what and how“	33

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Barbora Kultová

V Praze dne: 04. 05. 2017

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis